



HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN KUSTANNUSTEHOKKUUS

Case: yritys X

Maija Isohanni

Laura Korhonen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

ISOHANNI, MAIJA & KORHONEN, LAURA:
Henkilöstösuunnittelun kustannustehokkuus
Case: yritys X

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Joulukuu 2015

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yrityksen X henkilöstökuluihin ja -suunnitteluun kustannustehokkaampi ratkaisu. Tällä hetkellä yrityksen ongelmana on runsas vuokratyövoiman käyttäminen. Tutkimuksessa selvitetään, mistä ylityötunnit johtuvat ja kuinka niitä vähentää. Lisäksi selvitetään työajan tasausjärjestelmän toimivuutta, sekä poolin kannattavuutta. Työssä tehtiin vaihtoehto laskuja yrityksen oman työvoiman ja vuokratyövoiman käyttämisestä harkinnanvaraiset tekijät huomioon ottaen. Laskut tehtiin toimeksiantajalta sekä vuokratyöyrityksiltä saatujen lukujen perusteella. Kohteiksi on valittu yrityksen kaksitoista ravintolaa, joista kolme on opiskelijaravintolaa ja loput henkilöstöravintoloita

Teoriaosuudessa käsitellään henkilöstökuluja, henkilöstövuokratyövoiman käyttöä ja laskentaa johdon apuvälineenä. Tärkeimpinä lähteinä ovat kirjallisuus, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajan työehtosopimus sekä kaikki palaverit toimeksiantajan kanssa. Tutkimusosuudessa kerrotaan menetelmistä, tutkimustuloksista, niistä tehdyt johtopäätökset ja ratkaisuehdotus. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä ja haastattelua, dokumenttianalyysiä sekä ennakointia. Tarkasteltava ajankohta oli 23.2.2014 - 5.4.2015. Työ on esimiehen näkökulmasta. Lopuksi on pohdinta, jossa on tekijöiden omat mielipiteet koko opinnäytetyöprosessista sekä lähteet. Liitteenä on esimiehille tehty kyselylomake. Luvut ovat suuntaa antavia, sillä tuntipalkoista on käytetty keskiarvoa.

Toimeksiantajan pyynnöstä tuloksia ja lukuja ei saa julkaista sekä yritys on pidettävä salaisena. Tuloksien perusteella pooliin palkattaisiin kaksi kuuden tunnin työntekijää kokeiluun syyskuusta kevääseen. Työntekijän tulisi olla moniosaaja ja sen käyttämistä keskitettäisiin juuri opiskelijaravintoloihin.

Opinnäytetyö oli kaiken kaikkiaan haastava. Tulokset eivät olleet lainkaan niin yksiselitteiset mitä aluksi oletimme. Tuloksista saatiin kuitenkin ratkaisuehdotus, joka tulee mahdollisesti kokeiluun yrityksessä. Opinnäytetyön tekijät saivat uutta näkökulmaa ja tietämystä henkilöstösuunnitteluun. Näistä lähtökohdista on hyvä jatkaa tuleviin esimiestyön haasteisiin.

ABSTRACT

Asiasanat: Vuokratyövoima, työajantasausjärjestelmä, ylityötunnit, henkilöstösuunnittelu

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

ISOHANNI, MAIJA & KORHONEN, LAURA:
Title Cost-efficiency of Planning Human Resources
Case: Corporation X

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 1 pages
December 2015

The purpose of this thesis is to find out a solution to reduce personnel expenses in Corporation X. The problem is that the company uses agency-hired labour and that induces plenty of costs. There are also a lot of overtime hours which also induces more costs for the company. The purpose of this thesis was also to find out whether it is better to have agency-hired labor or whether the company should hire their own employees to act as substitutes.

In this thesis, alternative calculations have been compiled about the usage of agency-hired labor and the usage of the company's own employees. Discretionary matters have been taken into account. Figures for the calculations were obtained from the client. The targets of the calculations were 12 restaurants of which three were restaurants for students and nine staff restaurants.

The theory part of the thesis deals with planning of human resources, labor legislation, management accounting and agency-hired labor. The research part of the thesis describes methods and results and presents conclusions. The research methods were survey, interview, document analysis and forethought.

The figures and results are not published upon the client's request. The figures are approximate. However, the results indicated that it is profitable for the company to hire two employees of their own instead of using as much agency-hired labor as the company has been using.

Key words: cost-efficiency, human resources, personnel expenses, agency-hired labor

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖSUUNNITTELU	8
3	TYÖLAINSÄÄDÄNTÖ	9
3.1	Työaika	9
3.2	Lisä- ja ylityöt	10
3.3	Työajantasausjärjestelmä	11
3.4	Palkanlaskenta	12
3.4.1	Palkan määräytyminen	12
3.4.2	Palkasta tehtävät vähennykset.....	12
3.4.3	Vähennysten etusijajärjestys	14
3.5	Sairauspoissaolot	15
4	LASKENTATOIMI	17
5	HENKILÖSTÖ VUOKRATYÖVOIMA.....	19
5.1	Mitä on vuokratyö?.....	19
5.2	Käyttäjyryityksen velvollisuudet	19
5.3	Lainsäädäntöä	20
6	TUTKIMUS	22
6.1	Tutkimuskysymys	22
6.2	Lähestymistapa	22
6.3	Tutkimusmenetelmät	23
6.3.1	Haastattelu.....	23
6.3.2	Kysely	24
6.3.3	Dokumenttianalyysi	24
6.3.4	Ennakointi	25
6.4	Tutkimusprosessi	25
6.5	Tutkimustulokset	25
7	POHDINTA.....	26
	LÄHTEET.....	28
	LIITTEET	30
	Liite 1 Avoin kyselylomake saatteineen	30

ERITYISSANASTO

Henkilöstöstrategia	Suuntaviivojen luomista, joilla voidaan varmistaa organisaation liiketoimintastrategian onnistuminen.
Työsopimuslaki	Säätää työsopimuksia.
Työehtosopimus	Sovitaan työssä noudatettavista vähimmäisehdoista, kuten palkasta, työajasta, sairausajanpalkasta, arkipyhäkorvauksista jne.
Kokoaikainen työsuhde	Työaika on joko työaikainen tai työehtosopimuksen mukainen enimmäistyöaika.
Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde	Vakituinen työsopimus, jonka päättymisajan-kohtaa ei ole sovittu.
Viikkolepopäivä	Viikoittainen vapaa-aika.
Määräaikainen työsuhde	Voimassa siihen asti, kun määräaika umpeutuu tai sovittu työ tulee tehdyksi.
Ennakonpidätys	Ansiotuloista vähennettävä veron osuus.
Palkkaennakko	Työntekijä ja työnantaja ovat sopineet, että osa palkasta maksetaan ennen tilipäivää.
Ulosmittaus	Saatavia peritään oikeusteitse velalliselta.
Nettotulot	Käteeseen jäävä osuus tuloista.
Kuittausoikeus	Työnantaja voi kuitata työntekijän palkasta saatavan, jonka työntekijä on hänelle velkaa.
Bruttopalkka	Palkka, josta ei ole vähennetty veroja tai muita maksuja.
Henkilöstöinvestoinnit	Esim. henkilöstön hankinta- ja palkkaamiskuluja (=rekrytointikuluja), palkkauksen kuluja, osaamisen kehittämisen kustannuksia sekä henkilöstöön liittyvien palvelujen oston kuten työterveyshuollon kustannuksia.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yritys X, joka tarjoaa ravintola- ja kahvilapalveluita, juhla-, kokous- ja saunapalveluita, kioskipalveluita sekä paino- ja julkaisupalveluita. Yhteyshenkilönä toimii yrityksen kehitys- ja henkilöstöjohtaja, jolta aihe on saatu opinnäytetyöhön. Opinnäytetyössä käsitellään henkilöstökuluja, -suunnittelua ja niiden laskentaa johtamisen apuvälineenä. Työssä tehdään myös vertailevaa tutkimusta sisäisen ja ulkoisen työvoiman käytöstä, joten työssä tulee vahvasti esiin henkilöstövuokrauksen käyttäminen. Tutkimusongelmana on selvittää toimeksiantajalle kannattaisiko heidän rakentaa oma pooli, eli oma henkilöstöpankki, vai onko kannattavampaa jatkaa runsasta vuokratyövoiman käyttöä. Aiheen valintaan vaikuttivat toimeksiantajan tarve ja kummankin opiskelijan kiinnostus aihetta kohtaan. Kumpikin tekijä on suorittanut syventävän työharjoittelun yrityksessä X. Aihe on myös hyvin ajankohtainen Suomen heikossa taloustilanteessa.

Yrityksen ongelmana ovat runsas henkilöstövuokratyövoiman käyttäminen ja toimipisteiden suuret ylityötunnit. Opinnäytetyössä selvitetään, mistä yrityksen ylityötunnit johtuvat, kuinka niitä vähentää, tasoittumisjärjestelmän toimivuutta sekä mahdollisen Juvenes poolin kannattavuutta. Työssä tehdään vaihtoehtolaskelmia yrityksen oman työvoiman ja vuokratyövoiman käyttämisestä. Pooli tarkoittaa omaa henkilöstöpankkia, jonka kautta esimiehet voivat varata itsellensä työntekijöitä. Poolilaiset olisivat yrityksen omaa työvoimaa. Jos oma pooli koetaan kannattavaksi, otetaan analysointiin mukaan poolin hallinta, muun muassa tiedonkulku, varaussysteemi ja henkilöstön määrä. Yritykselle on tarkoitus selvittää henkilöstökuluihin liittyen kustannustehokkaampi ratkaisu, jonka tarkoitus on olla työkaluna hallinnolle syksyllä pidettävään budjetointiin. Silloin tulokset ja mahdolliset ratkaisut esitellään.

Opinnäytetyö tehdään esimiesten näkökulmasta taloudellisuus huomioon ottaen. Aiheen rajaus on tehty niin, että tarkastelun kohteena ovat vain työntekijät ja tarkasteluajavälinä on 5.4.2014 - 5.4.2015. Kohteiksi on valittu yrityksen kaksitoista ravintolaa, joista kolme on opiskelijaravintolaa ja loput henkilöstöravintoloita. Tulokset ja analysoinnit tehdään lähinnä koko yhtiön yhteenvetona. Aihetta on lähestytty ja aineistoa kerätty palaverien kautta yhdessä toimeksiantajan kanssa. Lisäksi tietoa on kerätty työehtosopimukseen tutustumalla, vuokrafirmoilta ja toimipisteiltä selvitettyjen tuloksien tarkastelulla, esimiesten haastattelulla sekä kyselyllä.

Teoriaosuudessa käsitellään henkilöstökuluja, henkilöstövuokratyövoiman käyttöä ja laskentaa johdon apuvälineenä. Opinnäytetyötä tehdessä on päässyt hyödyntämään erityisesti laskentaa, työlainsäädäntöä ja henkilöstöjohtamisen osaamisalueita. Työn tavoite saavutetaan tiiviillä yhteistyöllä toimeksiantajan kanssa ja oman ammattitaidon hyödyntämisellä.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä tämänhetkinen taloustilanne vaatii kustannusten tarkkailua ja niiden pienentämistä. Työ antaa hyvän pohjan toimia tulevaisuuden haasteissa esimiehen tehtävissä, sillä esimies on tulosvastuullinen. Koska molemmilla tekijöillä on osaamista suorittavasta työstä ja käsitystä siitä, millainen on hyvä esimies, tämä opinnäytetyö tuo uutta ammatillista osaamista ja näkökulmaa tulevaisuuteen. Toimiva henkilöstön hallinnointi on työpaikoilla yksi suurimmista kilpailutekijöistä.

2 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista. Suunnittelu on järjestelmällistä ennakointityötä. Sen avulla varmistetaan, että yrityksellä on suunniteltua toimintaansa varten oikea määrä työntekijöitä oikeissa paikoissa ja oikealla osaamisella varustettuna. Kaikki suunnitelmat yrityksen toiminnan muutoksissa heijastuvat tavalla tai toisella aina henkilöstöön. Usein henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan nimenomaan työvoimatarpeen määrällistä ja laadullista ennakointia. (Viitala 2013, 57-59.) Henkilöstösuunnitteluun liittyy henkilöstön määrän lisääminen, vähentäminen ja liikuttaminen yrityksen strategisten päämäärien toteuttamiseksi. Suunnittelussa pohditaan milloin tarvitaan irtisanomisia, milloin palkataan lisää vakituista työvoimaa ja milloin määräaikaisen, osa-aikaisen tai vuokratyövoiman käyttäminen ovat tarpeellisia toimia. (Österberg 2014, 27.)

Henkilöstösuunnittelussa keskeisin haaste on nykyään yritysten toiminnan joustavuuden vaatimus, joka on seurausta muutosten epävakaudesta, nopeudesta ja vaikeasta ennustettavuudesta. Työpaikoilla pyritään maksimoimaan kaikinpuolista joustavuutta, jotta sopeutuminen nopeisiin muutoksiin olisi mahdollista. (Viitala 2013, 74.)

Henkilöstönsuunnittelun haasteita tuottavat:

- **Henkilöstömääriin liittyvät joustot:** Henkilöstömäärät pitäisi pystyä sopeuttamaan yllättäviin ja toistuviin vaihteluihin mahdollisimman nopeasti, esimerkiksi sesonkivaihtelut.
- **Henkilöstön osaamisen ja käytettävyyden joustavuus:** Henkilöstöosaamisen tulisi olla laaja-alaista ja monipuolista, jotta työntekijöitä voitaisiin sijoittaa tarpeen mukaan erilaisiin ja muuttuviin työtehtäviin, esimerkiksi työnkierto.
- **Työpanoksen ajallinen joustavuus:** Työaikojen tulisi joustaa niin, että työpanosta voisi keskittää niihin ajankohtiin, joissa on tarvetta ja vähentää sieltä, jossa tarve on vähäisempää. Tämä tarkoittaa joustavien työaikojen lisäämistä ottamalla käyttöön liukumia, työaikapankkeja, osa-aikatyötä ja jopa kutsuttaessa töihin tulevan työvoiman käytön lisäämistä. (Viitala 2013, 75.)

3 TYÖLAINSÄÄDÄNTÖ

Työlainsäädännön perimmäinen tarkoitus on turvata ihmisten oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työpaikalla. Viimeisimpien työelämää säätelevien lakien tunnusomainen piirre on, että ne luovat puitteita koko organisaatiota koskeville toimintamalleille ja käytännöille. Se ei kohdistu ainoastaan työnantajan ja palkansaajan väliseen suhteeseen. (Viitala 2013, 347.) Yrityksillä on käytettävissä nykyisen työehtosopimuksen ja lainsäädännön mukaisia keinoja varmistaa se, että käytettävissä olevan työpanoksen ja osaamisen määrä vastaa joka hetki parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen toiminta-asetta (Viitala 2013, 89).

Työlainsäädännön ohessa on määritelty useita pelisääntöjä, joita työnantaja- ja työntekijäpuolen täytyy noudattaa. Työsopimuslaki antaa vähimmäismääräykset työsopimuksen tekemiseen ja kertoo, mitkä ovat työnantajan ja työntekijän velvollisuudet. Esimerkkinä voisi sanoa työaikalain, mikä määrittelee työajaksi luettavan ajan, säännöllisen työajan sekä sen miten menetellään, kun säännöllinen työaika ylittyy. (Österberg 2014, 61-62.)

3.1 Työaika

Lainsäädäntö ja työehtosopimus luovat henkilöstön käyttämiselle kehykset, joita on noudatettava. Aivan kaikki lainsäädännön määräykset eivät kuitenkaan täsmää hyvin tämän päivän työelämään, sillä ne ovat alun perin luotu toisenlaisiin olosuhteisiin, jolloin työelämä on ollut paljon vakaampaa, työsuhteet kokoaikaisia ja toistaiseksi voimassa olevia. Hyvällä työaikasuunnittelulla turvataan oikea määrä henkilöstöä oikeaan aikaan ja oikealle paikalle. Tällä tavoin pystytään toteuttamaan yrityksen toiminnalliset tavoitteet ja samalla turvataan tehokkaat työtunnit. (Eräsalo 2008, 22.)

Matkailu- ja ravintola-alan työaika määräytyy kolmiviikkoisjaksoittain. Siinä säännöllinen työaika on enintään 111 tuntia kolmessa viikossa eli keskimäärin 37 tuntia viikossa ja päivässä se on noin 7,4 tuntia. Työvuoron pituus on enintään 10 tuntia ja sitä voidaan pidentää työntekijän suostumuksella. Näitä vuoroja ei kuitenkaan voida teettää kohtuuttomasti. Vuorokautinen työaika saa olla kuitenkin enintään 16 tuntia. Viisi työpäivää sisältävää viikkoa kohden ansaitaan kaksi vapaapäivää, joista toinen on vähintään 30 tunnin

pituinen viikkolepopäivä ja toinen vähintään 24 tunnin pituinen lisävapaapäivä. Tuntimäärä tarkoittaa aikaa vapaata edeltävän työvuoron päättymisestä sen jälkeiseen työvuoron alkuun. Viikkolepopäivä on annettava viikolla, jolta se on ansaittu ja sitä ei voida siirtää. Sen yhteyteen on annettava lisävapaapäivä, mikäli se on mahdollista. Vapaapäivinä työntekijää ei pidä kutsua työhön kuin äärimmäisessä hätässä, sillä siitä seuraa ylimääräisiä palkkakustannuksia. (Eräsalo 2008, 72-73; MaRa Ry 2014, 9-11.)

3.2 Lisä- ja ylityöt

Työntekijöillä on mahdollista teettää lisä- ja ylityötä, mutta tämä vaatii työntekijöiden suostumusta. Ylitöiden ongelmana on sen kalleus ja kuluttavuus pitkällä aikavälillä. Vuorokautisen säännöllisen työajan ylittävältä kahdelta ensimmäiseltä tunnilta maksetaan 50 prosentilla ja seuraavilta tunneilta 100 prosentilla korotettu palkka. Ylitöiden tarkoituksena on kuitenkin olla vain tilapäisapuna. Joskus niihin on turvauduttava työn luonteen vuoksi, kun nopeasti syntyvissä kiiretilanteissa ei ole mahdollista palkata osaajia tilapäistarpeisiin. Yritykset saattavatkin päätyä ylitöiden teettämiseen ja työmäärien lisäämiseen säästyäkseen palkkaamasta lisää henkilökuntaa. Ylitöiden jatkuessa pitkään, voi tämä johtaa henkilöstön väsymiseen ja näin ollen myös työn tuloksen heikkenemiseen. Ylirasituksesta aiheutuvat sairauspoissaolot sekä niistä aiheutuvat kulut voivat tehdä tästä joustosta kalliin ja erittäin huonon ratkaisun. (Viitala 2013, 92.)

Majoitus- ja ravitsemisalalan työehtosopimuksen mukaan lisätyötä on työ, jota kolmiviikkoisjaksossa tehdään työsopimuksen mukaisen työvuorolistaan merkityn työajan yli 120 tuntiin saakka. Työntekijän on hyväksyttävä lisätyön tekeminen ja sen on lähdettävä työnantajan pyynnöstä. Lisätyö tunneilta maksetaan korvauksena perustuntipalkka. Ylityötä on kolmiviikkoisjakson aikana 120 tuntia ylittävä työ. Ylityön tekemiseen tarvitaan työntekijän suostumus ja sen on lähdettävä työnantajan pyynnöstä. Ylityö korvauksena maksetaan 120 tuntia ylittäviltä 18 ensimmäiseltä tunnilta 50 % ja seuraavilta tunneilta 100 % korotettu palkka. (Mattinen, Parnila & Orlando 2015, 155-157; MaRa Ry 2014, 32-33.)

Ennen työvuorolistan laatimista tiedossa olleen työsuhteen lyhyen kestoajan, sairauden tai muun syyn vuoksi vajaan kolmiviikkoisjakson lisä- ja ylityökorvauksen oikeuttava aika lasketaan lisätyön osalta siten, että montako tuntia keskimääräinen työaika on työpäivien osalta 7,4 tuntia pidempi. 7,4 tuntia ylittäviltä tunneilta 8 tuntiin saakka

maksetaan perustuntipalkka. Ylityön osalta siten, montako tuntia keskimääräinen työaika on työpäivien osalta 8 tuntia pidempi. 8 tuntia ylittäviltä kahdelta ensimmäiseltä tunnilta maksetaan 50 % korotettu palkka. Näitä seuraavilta tunneilta maksetaan 100 % korotettu palkka. Mikäli kolmiviikkoisjakso on jäänyt vajaaksi sellaisen syyn vuoksi, joka ei ole ollut tiedossa työvuorolistaa laadittaessa, ei ylityökorvausta suoriteta. Tämä edellyttää, että toteutuessaan kolmiviikkoisjakson työtuntimäärä olisi ollut enintään työehtosopimuksen mukaista säännöllistä enimmäistyöaika vastava. (MaRa Ry 2014, 33.)

3.3 Työajantasausjärjestelmä

Sesonkien ja muiden kiireellisten aikojen työvoimatarpeita katetaan tilapäisesti muun muassa ylityöillä, joustavilla työajoilla, osa-aikatyöllä, määräaikaistetyösopimuksilla sekä työvoiman vuokrauksella. Nämä ovat tapoja, joilla yritykset lisäävät työvoimansa joustavuutta. Näin välttyttäisiin helpommin lomautuksilta ja henkilöstölle voitaisiin luvata työsuhteen ja tasaisen palkanmaksun jatkuvuus. Ne ovat myös tapoja joilla pyritään varmistamaan se, että käytettävissä olevan työpanoksen ja osaamisen määrä vastaa mahdollisimman hyvin työn määrän vaihtelua. Työtä tehtäisiin enemmän silloin, kun sitä on ja vastaavasti hiljaisempina aikoina työntekijöillä olisi mahdollisuus ottaa normaalia pidempiä vapaita. Yritykset taas voisivat keskittää työtä kiireaikoihin ilman kalliita ylityökustannuksia. (Viitala 2013, 89-90.)

Työajantasausjärjestelmä eli työaikapankki on järjestelmä, johon voidaan varastoida kertyneitä ylityötunteja. Kertyneen ajan voi ottaa vapaana silloin, kun on hiljaisempaa ja työntekijällä on itsellään siihen tarvetta. Työaikapankin käyttäminen on mahdollista vain, jos yrityksellä käytettävissä on toimiva työajanseurausjärjestelmä. Työehtosopimuksissa ja laissa säädellään työaikapankin käytön reunaehdot. Siitä, miten kertyneitä tunteja voidaan käyttää, sovitaan kuitenkin yrityskohtaisesti. Työaikojen monipuolistaminen tarjoaa mahdollisuuden supistaa tai kasvattaa työaikoja pitkien tasoitusjaksojen puitteissa asiakkaiden vaatimusten mukaan. Nykyisessä ja kiireisessä yhteiskunnassa moni arvostaa enemmän mahdollisuutta esimerkiksi pidennettyihin viikonloppuvapaisiin tuntikertymien avulla, kuin ylityöistä saatavaa rahallista korvausta. (Viitala 2013, 90-91.)

Majoitus- ja ravitsemisalan työehtosopimus antaa laajat mahdollisuudet työaikajoustoihin. Työaikaan saadaan joustoa toteuttamalla 18 viikon tasoittumisjärjestelmää, jossa on kuusi kertaa kolmenviikon jaksoissa tehtyä työvuorolistaa. Tasoittumisjärjestelmällä on

kuitenkin omat ehtonsa, joita kuuluu noudattaa. Työajan tulee tasoittua keskimäärin 111 tuntiin kolmiviikkoisjaksoa kohti. Yhden kolmiviikkoisjakson aikana voidaan työskennellä enintään 129 tuntia. Viikkolepopäiviä on annettava jokaisella viikolla. Jokaiselta jaksolta voidaan siirtää kaksi lisävapaapäivää annettavaksi muuna ajankohtana tasoittumisjaksolla, mutta yksi lisävapaapäivä on kuitenkin annettava jokaisella jaksolla. Noudatettavan tasoittumiskauden pituus sekä sen alkamis- ja päättymisajankohta tulee käydä ilmi työvuorolistasta. Tasoitusvapaat eivät saa mennä vapaapäivien tai vuosiloman kanssa päällekkäin. Osa-aikainen työntekijä ei ole tasausjärjestelmän piirissä. Tasoitettavaa työaikaa ei voida siirtää tasoittumisjaksolta toiselle. (Eräsalo 2008,75-76 & MaRa Ry 2014.)

3.4 Palkanlaskenta

3.4.1 Palkan määräytyminen

Palkkaa maksetaan vastineeksi työn tekemisestä. Siitä sovitaan työsopimuksessa. Työsopimus pohjautuu puolestaan työehtosopimukseen. Palkka muodostuu seuraavista osatekijöistä: itse palkka, palkkiot, palkanlisät, bonukset, provisiot sekä ylityökorvaukset. (Mattinen, Parnila & Orlando 2015, 18-20; Stenbacka & Söderström 2015, 8, 22.)

Palkanmaksussa on tiedettävä kuinka paljon ja minkä takia palkkaa maksetaan. Lisäksi on tiedettävä se asia, jota palkansaajalle ollaan maksamassa. Lainsäädäntö määrää nämä seikat. Näitä ovat työsopimuslaki, työaikalaki sekä vuosilomalaki. Työehtosopimuksella voidaan viimeistellä ja tukea lainsäädäntöä. Mikäli muuta ei ole sovittu, palkka maksetaan palkanmaksukauden viimeisenä päivänä. Palkka on maksettava ainakin kerran kuussa sellaisille henkilöille, jotka työskentelevät kuukausi- tai viikkopalkkalaisina. (Mattinen, Parnila & Orlando 2015, 17, 20.)

3.4.2 Palkasta tehtävät vähennykset

Työnantajan tulee tilittää ennakonpidätys verohallinnolle. Ennakonpidätys koostuu valtion- kunnallis- kirkollisverosta sekä sairausvakuutusmaksusta. Sairausvakuutusmaksu sisältää sairaanhoito- ja päivärahamaksun. Ennakonpidätys vähennetään palkasta verokorttitietojen perusteella. Ennakonpidätykseen on kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto on laskea ennakonpidätys yhden työntekijän ilmoittaman tulorajan perusteella. Jos taas työntekijän palkka vaihtelee valtavasti, on kumulatiivinen laskenta tässä tilanteessa

parempi vaihtoehto. Tällöin ynnätään meneillä olevaan palkkaan aikaisemmin maksetut palkat saman verokortin voimassaoloaikana. (Mattinen, Parnila & Orlando 2015, 29-34; Stenbacka & Söderström 2015, 46-50.)

Palkasta meneviä kuluja sekä työnantajan velvollisuuksia ovat sosiaaliturvamaksu, työeläkevakuutus, tapaturma- työttömyys- ja ryhmähenkivakuutus. Kaikista 18-67-vuotiaista kuuluu maksaa työeläkemaksua. (Mattinen, Parnila & Orlando 2015, 50). Työeläkevakuutusmaksujen avulla maksetaan laissa määrättyjä eläkemaksuja. Työttömyysvakuutusmaksuilla puolestaan maksetaan työttömyyspäivärahoja. Työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksut menevät palkasta prosentteina ennakonpidätyksen sisältämästä kokonaispalkasta. Työnantaja maksaa työeläkevakuutusmaksua 24,7 prosenttia. Vuonna 2015 18-52-vuotiaan osuus tästä on 5,7 prosenttia ja 53-67-vuotiaan 7,2 prosenttia. (Mattinen ym. 2015, 53; Stenbacka & Söderström 2015, 29, 69, 82.)

Tapaturmavakuutus kattaa nimensä mukaisesti työssä aiheutuvat vahingot ja vauriot myös työmatkoilla ja etätyössä. Vakuutusmaksun prosentti määräytyy työn tapaturmaalttiuden mukaan. Mikäli työntekijällä on työtä vähemmän kuin 12 päivää vuodessa, ei työnantaja ole velvollinen tapaturmavakuutuksen ottamiseen. Ryhmähenkivakuutus otetaan kuolemantapauksen varalta. Mikäli tapaturmavakuutus on voimassa, niin myös ryhmähenkivakuutus tulee olla. Työehtosopimus määrää myös tästä. Vakuutus on voimassa myös työajan ulkopuolella. (Mattinen ym. 2015, 58; Stenbacka & Söderström 2015, 84.)

Työttömyysvakuutusmaksu koostuu molempien, sekä työnantajan, että työntekijän työttömyysvakuutusmaksusta. Mikäli vuoden aikana maksetut palkat menevät vuosittaisen muuttuvan palkkasummarajan yli, työnantajalla on korkeampi osuus vakuutusmaksusta. Kuin myös tapaturma- ja ryhmähenkivakuutuksen kanssa, työnantaja ei ole velvollinen ottamaan työttömyysvakuutusta, jos työntekijällä on työtä vähemmän kuin 12 päivää vuodessa. Työnantaja maksaa työttömyysvakuutusrahastolle sekä oman, että työntekijän osuuden. Työntekijän osuus otetaan jokaisesta palkasta. (Mattinen ym. 2015, 58-59; Stenbacka & Söderström 2015, 84-85.)

Työntekijän sairausvakuutusmaksu koostuu sairaanhoitomaksusta sekä päivärahamaksusta. Nämä menevät suoraan ennakonpidätyksestä. Päivärahamaksu menee työtuloista, minkä vuoksi työntekijä on vakuutettu sairausvakuutuksen päivärahaetuuksiin. Päivärahamaksu menee 16-67-vuotialta. Määrä on vuonna 2015 0,78 prosenttia palkasta. 16-67

ikähaarukan ulkopuolella olevat maksavat korotettua sairaanhoitomaksua. Vuonna 2015 sairaanhoitomaksun määrä on 1,32 prosenttia. Korotettu sairaanhoitomaksun määrä on puolestaan 1,49 prosenttia. (Mattinen ym. 2015, 60-61.)

Muita palkasta laskettavia vähennyksiä ovat palkan ulosmittaus, työnantajan kuittausoikeus (esimerkiksi laina työnantajalta), palkkaennakko ja liikaa maksetun palkan vähentäminen. Ulosmittaus on yleensä kolmasosa nettotuloista. Kuittausoikeuden kriteerinä on, että se on kiistaton, erääntynyt sekä selkeä. Ennakkoon maksettu palkka kuuluu vähentää kokonaan bruttopalkasta. (Mattinen ym. 2015, 73-78.)

3.4.3 Vähennysten etusijajärjestys

Kuviosta 1 näkee vähennysten etusijajärjestyksen tiivistettynä. Palkkaan liittyvät menot täytyy suorittaa etuoikeusjärjestyksessä. Tämä on oleellista sen vuoksi, mikäli palkkaa ei ole tarpeeksi kaikkiin vähennyksiin. Ensimmäisenä vähennetään mahdolliset palkkaennakot tai liikaa maksetut palkat bruttomääräisestä rahapalkasta. Toisena lasketaan ulosmittaus. Kolmanneksi työnantajan kuittausoikeuteen liittyvät perinnät. (Mattinen ym. 2015, 79.)



KUVIO 1. Vähennysten etusijajärjestys (Mattinen ym. 2015, 79.)

3.5 Sairauspoissaolot

Työntekijöillä on oikeus olla poissa työstä, kun he ovat tapaturman tai sairauden vuoksi työkyvyttömiä. Tätä ei voida aina ennakoida. Jotta työntekijä saisi sairausajaltaan palkkaa, edellyttää se, että työntekijä ei ole kuitenkaan itse aiheuttanut sairautta tai tapaturmaa tahallisesti tai törkeällä huolimattomuudella. (Virtuaalilakimies 2015.) Sairauspoissaoloilla on Suomessa useampi maksaja. Sairastumispäivältä ja sitä seuraavilta yhdeksältä arkipäivältä palkan maksaa usein työnantaja yksin. Tämän jälkeen Kela korvaa ansionmenetystä sairausvakuutuksen päivärahalta, jonka suuruus on noin 60 prosenttia ansiosta. Lyhytaikaiset poissaolot, eli sairastumispäivä ja 9 arkipäivää, ovat kuitenkin kokonaan työnantajan vastuulla. (Seuri & Suominen 2009, 37.) Työterveyslaitoksen sivujen mukaan sairauspoissaoloista koituu työnantajalle 5-15 työpäivän menetyksen työntekijää kohden vuosittain. Sairauspoissaolon kustannukset työnantajalle ovat noin 1500 euroa yhtä henkilöä kohden ja kansantaloudelle on noin 3 miljardia euroa vuosittain. (Sairauspoissaolo 2015.)

Työelämässä lisääntynyt kiire kasvattaa tapaturmien määrää. Nuorilla työntekijöillä on ensimmäisinä työpäivinä keskimääräistä suurempi tapaturmariski, ja toisaalta taas kokeneet työntekijät saattavat turtua työkohteessa oleville vaaroille. Sairauspoissaolot vaikuttavat toiminnan sujuvuuteen ja yrityksen talouteen. Poissaolojen paikkaaminen on monissa työtehtävissä hankalaa, varsinkin kun on kyse äkillisistä sairaustapauksista. Koulutettuja sijaisia ei ole aina saatavilla, eikä jäljelle jäänyt väki pysty omilta töiltään hoitamaan poissaolijan työtehtäviä. Useasti poissaolot paikataan ylitöillä, mikä saattaa rasittaa henkilöstöä. Lisäksi se on yritykselle kallista. Monet työtehtävät jäävät kuitenkin kokonaan tai osittain hoitamatta poissaolojen takia ja kasautuvat poissaolojakson jälkeiseen aikaan. Erityisesti asiakaspalvelutehtävissä vaikutukset näkyvät melko pian asiakkaalle. (Viitala 2013, 224.)

Poissaoloista aiheutuu usein hankalia tuotannollisia ongelmia. Hallinnan tarpeellisuuteen vaikuttaa sairauspoissaolojen määrän lisäksi poissaolojen vaikutus tuotantoon, mahdollisuudet joustoihin tai vastaavasti läsnäolon pakollisuus tuotannon näkökulmasta. Työssä,

jossa työntekijän sairausloman sijaisen tarve on aivan välttämätön, on yllättävien ja lyhyiden poissaolojen hallinnantarve on näin ollen suuri. (Seuri & Suominen 2009, 119.) Sairauspoissaolojen takia työtehot laskevat ja ne merkitsevät yrityksen kannalta perustavoitteen kannalta tilaa, joka ei ole toivottavaa, eli tekemätöntä työtä. (Seuri & Suominen 2009, 127.)

4 LASKENTATOIMI

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi on samalla sekä ajattelutapa että mittaamisen ja arvioinnin tapa, joiden kautta kyetään lähestymään henkilöstöratkaisujen kustannuksia, tuloksellisuutta ja arvoa yrityksessä. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimella on kolme pääasiallista tavoitetta. Ensinnäkin sen tulisi tuottaa tietoa yrityksen strategisen johtamisen tueksi ja henkilöstöratkaisujen perustaksi. Toiseksi sen tulisi tuottaa tietoa yrityksen henkilöstöfunktion toiminnan tuloksellisuudesta. Henkilöstöprosessit – kuten rekrytointi, henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointiin liittyvät toimet – tulisi saada nykyistä systemaattisemman arvioinnin kohteeksi. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen avulla voidaan tuottaa tietoa henkilöstöjohtamisen alueen päätöksentekoon, määrittää yrityksen arvo henkilöstön arvon ja kustannusten kautta sekä voidaan suunnata ja motivoida linja-johtoa tietoisempaan ja systemaattisempaan henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2013, 303–304.)

Henkilöstövoimavarojen kustannusten ja arvon mittauksia tarvitaan henkilöstöä koskevan suunnittelun ja päätöksenteon avuksi, ja jotta johto voisi arvioida henkilöstön kehittämisen ja käytön tehokkuutta suurissa ja hajautetuissa organisaatioissa. Henkilöstövoimavarojen arvon mittaaminen on suurelta osin aina tulevaisuuden ennustamista ja siksi hyvin epävarmaa. Ihmiset ovat organisaatiolle arvokkaita, koska he tuottavat tulevaisuudessa tulosta. Siksi henkilöstövoimavarojen arvo perustuu odotuksiin tulevaisuudessa tuotettavista palveluksista. Mittauksissa voidaan käyttää rahan lisäksi myös muita mitausyksiköitä, kuten aikaa tai henkilömäärää. (Pellinen 2006, 286–287.)

Laskentatoimen tehtävät voidaan jakaa tietojen rekisteröintiin ja niiden hyväksikäyttöön. Merkittävän osan rekisteröintitehtävästä toteuttaa kirjanpito. Kirjanpitoon kootaan tiedot, jotka koskevat yrityksen kanssakäymistä sidosryhmiensä kanssa. Laskentatoimen hyväksikäyttötehtävät jaetaan kahteen osaan sen mukaisesti, ovatko laskelmien hyväksikäyttäjät yrityksen ulkopuolisia vai yrityksen sisällä olevia sidosryhmiä. Hyväksikäyttölaskelmat toteutetaan sekä ulkoisen että sisäisen laskentatoimen avulla. (Tomperi 2010, 9.)

Ulkoinen laskentatoimi eli kirjanpito seuraa yrityksen ja sen ulkopuolisten talousyksiköiden välisiä liiketoimia, joita ovat tuotannontekijöiden vastaanottamiset (menot) ja suoritteiden luovuttamiset (tulot) sekä talousyksiköiden väliset rahavirrat. Ulkoisen laskenta-

toimen tehtävänä on tuottaa kirjanpidon perusteella virallinen tilinpäätös tuloslaskelmiin, taseineen, rahoituslaskelmineen ja liitetietoineen sekä erilaiset raportit. Sisäinen laskentatoimi on operatiivista laskentatoimintaa. Sen tehtävänä on palvella yrityksen johtamista. Laskelmat voidaan jakaa suunnittelua avustaviin laskelmiin, toimeenpanolaskelmiin ja tarkkailulaskelmiin. Näissä seurataan usein reaali-prosessiin kuuluvaa yrityksessä tapahtuvaa valmistusprosessia. Sisäisen laskentatoimen laskelmat koskevat suureksi osaksi niitä reaali-prosessin tapahtumia, joissa yrityksen rajaa ei ylitetä. (Tomperi 2010, 10.)

Muuttuvat kustannukset ovat kustannuksia, joiden riippuvuus toiminta-asteesta on selkeästi osoitettavissa. Näihin lukeutuu valmistuksen palkkakustannukset sivukuluineen tuotanto- ja apu-työn osalta eli vuokratyö. Kiinteät kustannukset ovat kustannuksia, jotka eivät riipu toiminta-asteesta, vaan ovat sidottuja tietynlaiseen kapasiteettiin ja toiminnan rakenteeseen. Näihin taas lukeutuvat toimihenkilöiden palkkakustannukset sivukului-
neen. (Puolamäki 2007, 64-65.)

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimea on myös kritisoitu. Eniten on kyseenalaistettu se, että henkilöstöön liittyviä asioita määritellään ja arvioidaan vain määrällisin rahallisin suurein. On pidetty muun muassa eettisesti arveluttavana, että ihmisiin liittyvässä tarkastelussa noudatettaisiin yrityksen fyysisen ominaisuuden tuottavuus- ja arvonnäyttelyn periaatteita. Kärjistäen on kysytty, saako ihmisiä tarkastella kuten tavaroita. Koska henkilöstön tuottavuuskyky on moni-ilmeinen ja monitasoinen asia, sitä tulisi lähestyä monipuolisesti ja myös laadullisten mittareiden ja määreiden avulla. (Viitala 2013, 305.)

Henkilöstöinvestoinneista ei voida saada tuottoja heti takaisin, mutta tulee kuitenkin ennakoida, millä aikavälillä uuden toimen aiheuttamat kustannukset tulisi saada kuitatuiksi. Kustannuksia syntyy työhön- ja perehdyttämisvaiheessa. Vaihtoehtoja uuden toimen perustamiselle voivat olla tehtävien uudelleen organisointi, vuokratyöntekijä ruuhkahuipuihin, toimintatapojen muutokset ja toimintojen tehostaminen. Ratkaisun pohjaksi pitää käyttää vaihtoehtolaskelmia ja yrityksen tulevaisuuden näkymiä. Tulee myös tietää velvoitteet, joita ulkopuolisen työvoiman käytöstä seuraa. (Eräsalo 2008, 23.)

5 HENKILÖSTÖ VUOKRATYÖVOIMA

5.1 Mitä on vuokratyö?

Vuokratyö tarkoittaa sitä, että työntekijöitä tarvitsevan organisaation ja vuokrayrityksen välillä on solmittu sopimus työntekijöiden vuokraamisesta. Vuokraavasta yrityksestä käytetään nimitystä käyttäjäyritys. Vuokrayrityksestä puolestaan käytetään nimitystä henkilöstöpalvelu. (Vuokratyöopas, 2015, 4-5.) Kun käyttäjäyrityksellä on pula työntekijästä, voi se vuokrata henkilöstöpalvelulta työntekijän tarvitsemaansa työtehtävään.

Vuokratyö koostuu siis kolmesta osatekijästä. Nämä ovat käyttäjäyritys, henkilöstöpalvelu sekä itse työntekijä. Näiden välillä on omat oikeussuhteensa henkilöstöpalvelun ja työntekijän välillä, käyttäjäyrityksen ja henkilöstöpalvelun välillä sekä käyttäjäyrityksen ja työntekijän välillä. Vuokratyötä koskevat samat lainsäädännöt kuin mitä tahansa muutakin työsuhdetta. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13, 25; Vuokratyöopas, 2015, 4-5.)

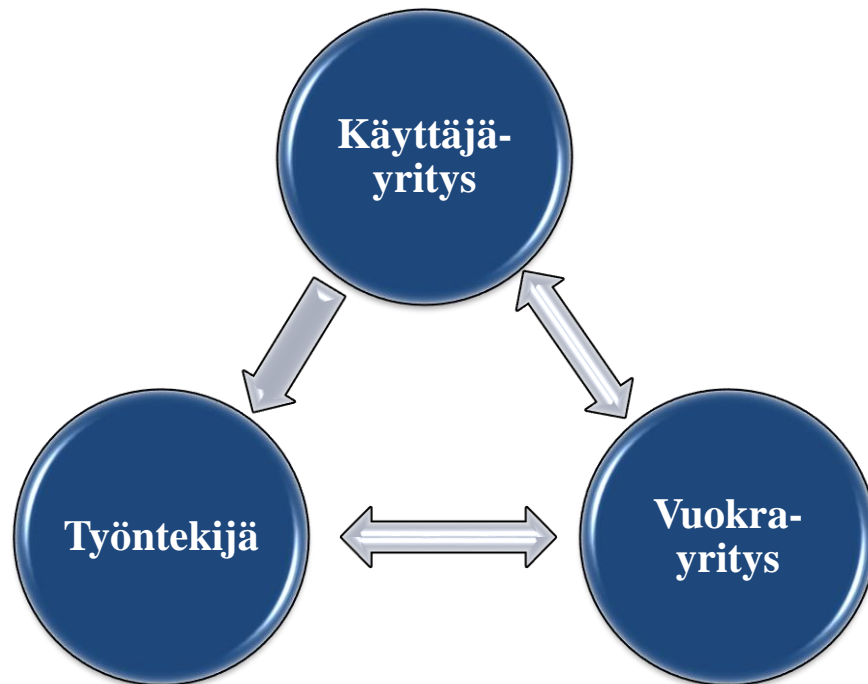
Henkilöstöpalvelun tarkoitus on joko vuokrata työntekijänsä käyttäjäyritykselle tai etsiä käyttäjäyrityksen tarpeet tyydyttävä työntekijä. 2000-luvun aikana vuokratyö on yleistynyt. Näin ollen myös vuokrayritysten lukumäärä sekä liikevaihto on lisääntynyt runsaasti. Vuokratyövoiman käyttö on runsaampaa yksityisten yritysten keskuudessa verrattuna julkiseen sektoriin. (Hietala ym. 2014, 18-19; Vuokratyöopas, 2015, 4-5.)

5.2 Käyttäjäyrityksen velvollisuudet

Henkilöstöpalvelu on vuokratyöntekijän työnantaja, vaikka työ on fyysisesti käyttäjäyrityksessä. Työsopimus tehdään siis henkilöstöpalvelun kanssa. Palkka ja muut työnantajalle kuuluvat velvollisuudet kohdistuvat näin ollen myös henkilöstöpalveluille. Käyttäjäyritykselle kuuluu sen sijaan ohjaus ja opastus, sekä työntekijän työnteon valvominen. (Vuokratyöopas, 2015, 5.)

Tilaajavastuulaki säätelee käyttäjäyritykselle velvollisuudet silloin, kun työntekijää tarvitaan käyttäjäyrityksen jokapäiväiseen työhön. Työehtosopimuksissa on kullakin alalla säännöt vuokratyöntekijän käytöstä. Käyttäjäyritys saa käyttää vuokratyöntekijöitä ilman

erillistä syytä, jos työvoiman käytölle ei ole rajoitteita. Kuviossa 2 on selkeytettynä kuinka nämä toimivat. (Vuokratyöopas, 2015, 6.)



KUVIO 2. Työntekijän, henkilöstöpalvelun ja käyttäjäyrityksen väliset suhteet (Vuokratyöopas 2015, 6.)

Vuokratyöntekijän perehdytys sekä työturvallisuudesta huolehtiminen on käyttäjäyrityksen vastuulla niin pitkissä, kuin lyhyissä työsuhteissa. Pitkissä työsuhteissa vuokratyöntekijä tulee perehdyttää myös työsuojelun yhteistoimintaan sekä työterveyteen liittyviin seikkoihin. (Vuokratyöopas 2015, 18.)

5.3 Lainsäädäntöä

Käyttäjäyritys on vastuussa työntekijästä niissä määrin, kun sopimukseen on kirjattu. Muista asioista on vastuussa henkilöstöpalvelu. Käyttäjäyrityksen vastuulla on noudattaa lainsäädäntöä ja työehtosopimusta niin kun niistä on sovittu. (Hietala ym. 2014, 26-27.)

Tärkeimpiä edellytyksiä vuokratyösuhteessa ovat:

- Henkilöstöpalvelun ja työntekijän sijainti
- Aloituspäivämäärä, kun työn tekeminen alkaa
- Mahdollisen määräaikaisuuden selvitykset sekä sen loppumispäivämäärä tai arvio siitä
- Koeaika
- Käyttäjärityksen sijainti tai sääntöjen selvittäminen, joista selviää vuokratyöntekijän työnteke eri sijainneissa
- Vuokratyöntekijän varsinaiset tehtävät
- Työehtosopimus alasta riippuen
- Palkka sekä muiden korvauksien perusteet, palkanmaksukausi
- Vakituinen työaika
- Vuosiloman kertyminen
- Irtisanomisaika tai sen määräytymisen syy (Hietala ym. 2014, 116; Vuokratyöopas, 2015, 8.)

Henkilöstöpalvelun ja käyttäjärityksen on tärkeää solmia kirjallinen sopimus. Tässä pitäisi käydä ilmi sopimuksen pituus, perusteelliset toimenkuvat sekä siihen kuuluvat ominaispiirteet, sijainti, työntekijän profiili, irtisanomisajat sekä kustannukset. Liitteenä olisi järkevää olla alaan kuuluvat työehtosopimukset. Mikäli käyttäjäritys palkkaa vuokratyöntekijä omille kirjoilleen, niin kuuluu tästä useimmiten maksaa henkilöstöpalveluille rekrytointipalkkio. (Vuokratyöopas, 2015, 28.)

6 TUTKIMUS

6.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, mistä yrityksen X työntekijöiden ylityötunnit johtuvat, kuinka niitä voisi vähentää, työajantasoitumisjärjestelmän toimivuutta sekä mahdollisen poolin rakentamista ja sen kannattavuutta. Tutkimus on siis ongelma-perustainen, sillä siinä pureudutaan tämänhetkisen tilanteen kehittämiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 26). Tutkimuksessa tehdään vaihtoehtolaskelmia oman työvoiman ja vuokratyövoiman käyttämisestä. Myös harkinnanvaraiset tekijät on otettu huomioon.

6.2 Lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, sillä sen tarkoitus on tuottaa jotain uutta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ongelmanratkaisu yrityksessä sekä tuottaa tähän uutta informaatiota ja uusia ratkaisuja. Siinä tutkija osallistuu mukaan tutkimukseen. Toimintatutkimuksessa selvitetään, kuinka muutos tapahtuu, sekä syytä siihen, miksi muutosta ei tapahdu. Sen avulla tuloksia voidaan hyödyntää itse työelämässä. Toimintatutkimuksessa analysoidaan, kehitetään ja selvitetään eri vaihtoehtoja. Se on tilannesidonnaista, osallistavaa, edellyttää yhteistyötä ja on itseään havainnoivaa. (Ojasalo ym. 2014, 58-60.)

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uusia vaihtoehtoja kustannustehokkuuteen liittyen. Kustannustehokkuuteen etsitään siis ratkaisuja ja selvitetään, kuinka sitä voisi lisätä. Mahdollisella poolin rakentamisella tuodaan uusia ratkaisuja yritykselle. Oman työntekijän ja vuokratyöntekijän kustannusten vertailu tuo tietoa siitä, miten asiat ovat. Vaihtoehtolaskut tuovat puolestaan tietoa siitä, miten asiat voisivat olla. Tutkimuksen aikana oltiin koko ajan tiiviissä yhteistyössä yrityksen puolelta.

6.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä on käytetty laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Tätä käytetään tutkimuksessa silloin, kun aihe on tuntematon, eikä sitä ole tutkittu aikaisemmin ja näin ollen tästä tarvitaan lisää informaatiota (Ojasalo ym. 2014, 105). Ylityötunteihin, työajantasoitumisjärjestelmään liittyen laadittiin avoin kyselylomake jokaisen kohteen esimiehelle vastattavaksi. Ainoastaan kolme kohdetta jätti vastaamatta. Lisäksi yhteen kohteeseen tehtiin nauhoitettu haastattelu, joka litteroitiin puhtaaksi. Näiden avulla saatiin runsaasti informaatiota pienestä kohteesta, ja asiaa voitiin käsitellä laaja-alaisemmin (Ojasalo ym. 2014, 105). Kyselyn ja haastattelun lisäksi tutkimuksessa käytettiin dokumenttianalyysiä lukuja tarkasteltaessa sekä ennakointia Juvenes poolin rakentamisessa.

6.3.1 Haastattelu

Haastattelijan tulee tehdä selväksi haastateltavalle tutkimuksen tarkoitus sekä sen luottamuksellisuus. Haastattelutilanteessa haastattelija kokoaa informaation, ja haastateltava antaa tiedon. Oikeanlainen valmistautuminen, mm. siisti ulkoasu, kielenkäyttö sekä käytös ovat merkittäviä seikkoja. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Haastattelu tehtiin yhdelle ravintolan esimiehistä.

Mikäli asiasta on informaatiota vain vähän, haastattelun avulla voi saada uutta katsantokantaa. Haastattelun tehtävänä on asioiden selkeyttäminen ja niihin pureutuminen. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Tämän vuoksi tutkimuksessa käytettiin haastattelua. Haastattelua varten oli laadittu kysymykset valmiiksi. Kysymykset olivat täysin samat, kuin kyselylomakkeessa. Haastattelu äänitettiin ja litteroitiin eli kirjattiin puhtaaksi. Äänitettäessä haastattelija pystyy käyttämään keskittymistään myös haastateltavan tarkkailuun (Ojasalo ym. 2014, 107). Haastattelu litteroitiin yleiskielellä. Tämä johtui siitä, että haastattelussa oli tärkeää ainoastaan esiin tulleet seikat, jolloin se voidaan kirjoittaa puhtaaksi yleiskielellä (Ojasalo ym. 2014, 110).

Haastattelu tehtiin puolistrukturoituna. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kirjoitettu valmiiksi, ja kysymykset kysytään sen mukaan, miten haastattelu etenee. Kysymyksiä ei tarvitse kysyä sanatarkkaan, ja niitä saa soveltaa tilanteen mukaan (Ojasalo ym. 2014, 108.)

6.3.2 Kysely

Kyselyn avulla voidaan kerätä isolta joukolta tietoa ja kysyä useita kysymyksiä samanaikaisesti. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada aikaan laadullista tietoa. Kyselyä on kritisoitu siitä, että sen tulokset ovat pintapuolisia sekä siitä, että ei voida täysin tietää, kuinka todenmukaisesti kysymyksiin on vastattu. Kyselylomaketta laatiessa, on aiheesta oltava tarpeeksi informaatiota. Tutkittava ilmiö määräytyy tavoitteiden puitteissa. Ensimmäiseksi tulee määritellä tutkimuksen tavoitteet sekä havaintoyksiköt, eli mittaukset kohteet (Ojasalo ym.2014, 121-122, 134.) Tässä tapauksessa tavoitteena oli saada tietoa yli-työtuntien syystä, työajantasausrjestelmän toimivuudesta sekä vuokratyöntekijöistä. Havaintoyksiköt puolestaan olivat tässä tapauksessa ravintolat ja niiden työntekijät. Perusjoukko tarkoittaa kaikkia havaintoyksiköitä (Ojasalo ym. 2014, 122). Tässä tapauksessa se merkitsee kaikkia yrityksen X ravintoloita ja työntekijöitä.

Avoin kyselylomake lähetettiin esimiehille sähköpostitse saatetekstin kanssa. (LIITE) Vastaukset tulivat 7 kohteen esimieheltä. Osasta huomasi, että vastauksiin oli perehdytty, kun taas muutamasta huomasi, ettei kysymyksiin oltu perehdytty tarpeeksi. Vastauksista sai kuitenkin hyvin arvokasta tietoa.

6.3.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissä tehdään päätelmiä tekstimuotoon sanallisesta, kuvainnollisesta tai kommunikatiivisesta lähteestä. Sen merkitys on tuottaa lisää informaatioarvoa. Aineiston avulla kyetään selventämään aineistoa ja tuottamaan selkeitä ja totuudenmukaisia tuloksia. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Tutkimuksessa saatiin työelämäohjaajan kautta aineistoa vuokratyö yrityksiltä. Aineistossa oli kaikki vuoden aikana käytetty vuokratyövoima ja kustannukset. Lukuja käytettiin vertailuun siitä, paljonko vuokratyöntekijä kustantaa verrattuna omaan työntekijään.

6.3.4 Ennakointi

Ennakoinnin tarkoitus on tutkia tulevaa järjestelmällisesti ja laajasti tulevaa liittyen esimerkiksi liike-elämään. Näistä voi olla iso hyöty rahallisesti, organisatorisesti sekä yhteiskunnallisesti (Ojasalo ym. 2014, 146.) Tästä syystä tutkimuksessa käytettiin ennakointia. Eli kuinka monta henkilöä pooliin kuuluisi, paljonko olisivat kustannukset ja paljonko siitä tulisi säästöä verrattuna vuokratyövoiman käyttöön.

6.4 Tutkimusprosessi

Ensimmäiseksi määriteltiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Tarkoituksena on siis löytää henkilöstökuluihin- ja suunnitteluun kustannustehokkaampi ratkaisu. Rakentaako siis pooli, vai jatkaako yritys vuokratyövoiman käyttöä. Seuraavaksi keskityttiin teoriaan. Näitä olivat mm. työehtosopimus, palkanlaskentaan, henkilöstöjohtamiseen sekä vuokratyövoimaan liittyvät kirjat ja muut lähteet. Lisäksi perehdyttiin yritykseltä saatuihin lukuihin vuokratyövoimaan sekä oman työvoiman käyttöön liittyen. Tämän jälkeen laadittiin kyselylomakkeet ja ne lähetettiin esimiehille. Lisäksi tehtiin yhden esimiehen haastattelu.

Tämän jälkeen alettiin kirjoittaa tietoperustaa. Myös lähestymistapa alkoi selkeytymään. Vertailevaa laskentaa alettiin tekemään. Ensimmäisten tuloksien jälkeen ilmeni kuitenkin epäselvyyksiä luvuissa, joten pienen palaverin jälkeen yrityksen tahon kanssa saatiin taas oikeat luvut kasaan. Tulokset esitettiin toimeksiantajalle.

6.5 Tutkimustulokset

Vain yrityksen tietoon

7 POHDINTA

Opinnäytetyöhön olemme tyytyväisiä ottaen huomioon kuinka haasteellinen ja hieman epätyypillinen aihe on restonomiksi opiskeleville. Toimeksiantona oli selvittää, kannattaako Juvenes pooli. Se ei kuitenkaan ollut niin yksiselitteinen mitä oletimme, sillä tuloksiin vaikuttavat niin monet asiat. Suuntaa antavia tuloksia kuitenkin saimme laskelmien perusteella, ja niiden pohjalta ratkaisuehdotuksen, joka tulee mahdollisesti käyttöön yrityksessä X. Mikäli toimipisteiden esimiehet olisivat panostaneet enemmän tutkimusta varten tehtyyn kyselyyn, niin olisimme voineet saada mahdollisesti tarkempia tuloksia toimeksiantajalle.

Kaikkia tavoitteita emme saaneet haluamiimme tuloksiin. Alkutilanne ja lopullinen tilanne opinnäytetyössä muuttui paljon matkan varrella tuloksien myötä. Jos olisimme työstäneet opinnäytetyötä lisää, niin olisimme selvittäneet, millaiset työntekijät olisivat valmiita lähtemään Juvenes pooliin mahdollisesti mukaan.

Opinnäytetyö lähti käyntiin hieman haparoiden, sillä emme olleet varmoja mitä ja miten lähdemme tutkimusta työstämään, ja kuinka muodostamme teoriapohjan, jotta se tukisi tutkimusta ja tuloksia. Teoriaa oli haastavaa rajata siinä mielessä, ettei siihen tule aihetta sivuavaa tietoa. Kuitenkin tulisi saada riittävä teoriapohja, jotta lukija pysyy mukana tutkimustuloksia lukiessaan. Tutkimuskysymykseen palaaminen auttoi pitämään turhat rön-syilyt poissa. Lähde kirjallisuutta varsinaiseen aiheeseen liittyen oli vähän tai se oli liian syvällistä. Tietoisesti otimme mukaan muutaman vuotta 2009 vanhemman lähteen, mutta peilasimme niistä kirjoitettua tietoa netissä olevaan uuteen tietoon sekä uusimpaan matkailu-, ravitsemus- ja vapaa-ajan työehtosopimukseen, jotta se olisi ajantasaista tietoa. Kyseisissä kirjoissa tarvitsemamme asia oli sopivan selkeästi kirjoitettuna. Siksi otimme vanhempia kirja lähteitä mukaan. Opinnäytetyön varsinainen nimi oli myös vaikea muodostaa, jotta se tiivistäisi opinnäytetyön sisällön.

Aloitimme opinnäytetyöprosessin keväällä 2015. Opinnäytetyön aloittamisen ajankohta oli huonoin mahdollinen. Toimeksiantajat, opettajat ja ravintolat pitivät tällöin kesälomaa. Tämän vuoksi keneltäkään ei saanut tukea työn tekemiselle, joten motivaatio oli hukassa silloin tällöin. Aikataulut eivät täysin pitäneet paikkansa, mutta pysyimme kuitenkin tavoitteessa, mikä oli valmistuminen Joulukuussa 2015.

Päädyimme tekemään opinnäytetyön parityönä, sillä olimme molemmat suorittaneet syventävän harjoittelun yrityksessä X. Aihe oli myös niin haastava ja laajuudeltaan sopiva parityöksi. Molemmilla on myös kokemusta sekä vuokratyön tekemisestä, että vuokratyöntekijän perehdyttämisestä. Meillä on myös omat erilaiset vahvuutemme, joita pystyimme hyvin hyödyntämään työskentelyssämme.

Opinnäytetyön ajankohtaa muuttaisimme, niin että kesälomat eivät sotkisi suunnitelmia. Teimme ehkä liian omatoimisesti välillä opinnäytetyötä, joten ehdottomasti ohjauskertoja ja palavereita ottaisimme lisää. Tosin tämä oli välillä pakottavaa, koska aikataulut eivät menneet yhteen. Vaikka aihe ei ollut millään tavoin selkeä, emme sitä silti muuttaisi. Tavoitteemme ei ollut mennä sieltä mistä aita on matalin. Opinnäytetyössä ei suoraan sanoen päässyt näyttämään paljon omia vahvuuksia ja soveltamaan restonomiopintoja. Kaiken kaikkiaan koko prosessin aikana opimme valtavasti uusia asioita.

Pala palalta opinnäytetyö saatiin ruotuunsa, vaikka haasteita ei puuttunut. Teoriasta opimme paljon täysin uutta, sillä aihetta on käsitelty hyvin pintapuolisesti restonomin opinnoissa. Vaikka aihe ylitti omat mukavuusalueet ja osaamisalueen vahvuudet, niin silti motivaatiota riitti kummallakin tekijällä. Kunnollisen henkilöstösuunnittelun tärkeyden ymmärtäminen on tulevan esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä alasta riippumatta. Nykypäivänä yhä enemmän mietitään henkilöstön vähennyksiä, työtuntien kiristyksiä ja vuokratyövoimaa käytetään yhä enemmän. Aihe on siis erittäin ajankohtainen ja on antanut lisää mielenkiintoa tutustua aiheeseen ja opinnäytetyön tekemiseen. Molemmat meistä pyrkivät tulevaisuudessa esimiestasoiisiin työtehtäviin, joten henkilöstösuunnittelun kustannustehokkuudesta kirjoittaminen auttoi ymmärtämään asian tärkeyden ja avaramaan katsetta tuleviin koitoksiin.

Opimme mitä kaikkea on henkilöstöjohtamisen ja –suunnittelun takana, vuokratyön sekä hyviä, että huonoja puolia, työvuorolistojen laadinnan tärkeyden, tutkimusprosessista sekä yhteistyöstä. Oppimistavoitteiltaan tämä siis ylitti odotukset. Kiitos kuuluu toimeksiantajalle, ohjaavalle opettajalle ja opponenteille. Ohjaava opettaja, Mikael Lindell, auttoi paljon opinnäytetyön rajaamisessa ja motivoi positiivisella palautteellaan silloin kun iski epäusko työtä kohtaan. Ilman toimeksiantajaamme emme olisi löytäneet näin opettavaista ja mielenkiintoista aihetta. Ylpeinä restonomeina päätämme 3,5 vuotisen koulun tähän opinnäytetyöhön.

LÄHTEET

Fondia. Virtuaalilakimies. Sairauspoissaolot. Luettu 3.8.2015. <https://virtuallawyer.fondiatools.com/Sivut/Sairauspoissaolot.aspx>

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum.

Mattinen, K. Parnila, K. & Orlando, C. 2015. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MARA RY. 2014. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. Työntekijät. 1.5.2014-31.1.2017. PunaMusta.

Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2007. Esimiehen työsuhteopas. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ojasalo, M., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rautiainen, H & Äimälä, M. 2008. Työaikalaki. 3. uudistettu painos. Juva: WSOYpro.

Saarinen, M. 2012. Työsuhteen pelisäännöt. 7. painos. Helsinki. Talentum.

Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: tietosanoma Oy.

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2015. Palkanlaskenta. 4. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Vuokratyöopas. Luettu 30.5.2015. http://www.tem.fi/files/35643/TEM_vuokratyöopas_netti.pdf

Työterveyslaitos. Sairauspoissaolot. Päivitetty 2.1.2015. Luettu 4.8.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn_tuki/sairauspoissaolo/sivut/default.aspx

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1 Avoin kyselylomake saatteineen



KYSELYLOMAKE

Olemme kaksi restonomiopiskelijaa Tampereen ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyötä yritys X:lle henkilöstösuunnittelun kustannustehokkuuteen liittyen. Kysely on tarkoitettu kaikille yritys X:n ravintoloiden esimiehille.

Kysely on luottamuksellinen. Kysymykset ovat avoimia. Toivomme, että vastaatte rehellisesti, jotta saamme tarkoituksenmukaista materiaalia opinnäytetyöhömme. Työn tarkoitus on olla hyödyksi myös teille analysoidessamme mahdollisia ratkaisuja henkilöstökulujen vähentämiseksi.

Työajantasausjärjestelmä:

Hyvät puolet?

Haasteet?

Mikä ajankohta olisi paras 27 viikon tasausjärjestelmälle? (1.2.-30.7?)

Onko järjestelmän pituus hyvä? Miksi on/ei?

Onko henkilökunta osaltaan ollut valmis tukemaan järjestelmän käyttöä? mm. lähtemällä hiljaisina päivinä aikaisemmin kotiin.

Työvuorolistat:

Onko työvuorolistojen suunnittelussa pystytty hyödyntämään esimerkiksi perjantaina lyhyempää päivää?

Onko henkilökunta ollut joustavaa työajantasaussjärjestelmän kanssa?

Ylityötunnit:

Mistä ylityötunnit johtuvat (Sali, keittiö, kahvitukset, juhlatilaisuudet..)?

Pitäisikö ylityöt laittaa 3 viikon jakson jälkeen heti maksuun?

Kuinka usein menee yli 135 tuntia 3 viikon jaksossa?

Perehdytys:

Kuinka kauan vuokratyöntekijän perehdytyksessä menee aikaa?

Kuinka kauan uuden työntekijän perehdytyksessä on mukana "tuplamiehitys"?

Kuinka kauan talon sisältä tulleen työntekijän perehdytyksessä on mukana "tuplamiehitys"?

Kiitos vaivannäöstä!

Terveisin

Maija Isohanni & Laura Korhonen

